

Deep Dive

Der Raum zwischen Jetzt und Zukunft

Potenzialentwicklung in Zeiten tiefgreifender Transformation

Thilo Leipoldt und Nadine Schneider

Thilo Leipoldt, Nadine Schneider (2026). Der Raum zwischen Jetzt und Zukunft - Potenzialentwicklung in Zeiten tiefgreifender Transformation. *qoodos*.

Herausgeber

**Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin**

Geschäftsanschrift: Seeholzenstraße 2, 82166 Gräfelfing

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: kontakt@qoodos.de

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,

Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

* *qoodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

B© Foto: Gérard Pleyne



Zusammenfassung

Transformation ist nicht mehr die Ausnahme, sondern der Rahmen, in dem Organisationen heute handeln. Globalisierung, veränderte Marktanforderungen, technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz und ein zunehmend unvorhersehbares Wettbewerbsumfeld führen dazu, dass Strukturen, Rollen und Kompetenzprofile immer häufiger und grundlegender neu ausgerichtet werden müssen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt Potenzialentwicklung eine neue strategische Bedeutung. Denn die entscheidende Frage ist nicht mehr nur, wer die richtigen Talente hat. Entscheidend ist, ob Menschen und Organisationen in der Lage sind, sich gemeinsam weiterzuentwickeln: tief genug, schnell genug und in die richtige Richtung. Klassische Ansätze der Personalentwicklung stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Sie denken vom Individuum her, setzen auf bewährte Formate und übersehen, dass Potenzial sich nur dann entfalten kann, wenn der organisationale Kontext es ermöglicht.

Dieser Deep Dive beleuchtet Potenzialentwicklung als systemische Gestaltungsaufgabe. Er zeigt, warum Potenzial kein festes Merkmal ist, sondern ein Raum für Personen ebenso wie für Organisationen. Im Fokus stehen dabei insbesondere Potenzialträgerprogramme als strategischer Hebel mit einer Lernarchitektur, die individuelle Entwicklung mit realen Zukunftsfragen der Organisation verbindet und damit nicht nur Kompetenzen aufbaut, sondern konkrete Beiträge zur Transformation leistet.

Der Deep Dive macht deutlich, warum individuelle Entwicklung und Organisationsentwicklung untrennbar miteinander verzahnt sind und was Organisationen brauchen, um beides wirksam zu ermöglichen.

Einleitung

Viele Organisationen stehen gerade vor derselben paradoxen Erfahrung: Sie haben genug Menschen an Bord und trotzdem nicht genug Kraft, die Zukunft zu gestalten.

Auf der einen Seite: Organisationen, die mehr fordern als je zuvor: neue Kompetenzen, neue Denkweisen, schnellere Anpassung, mit Menschen, die diese Anforderungen nicht erfüllen können. Nicht weil der Wille fehlt, sondern weil sie Überforderung statt Orientierung erleben und keinen Rahmen haben, sich gezielt zu entwickeln. Weil zwischen dem, was heute da ist, und dem, was morgen gebraucht wird, eine Lücke entstanden ist, die sich nicht von selbst schließt.

Auf der anderen Seite: Menschen, die genau diese Entwicklung suchen: die gestalten wollen, Verantwortung übernehmen und neue Wege gehen wollen. Die das Potenzial hätten, Transformation zu gestalten. Und die gehen, weil die Organisation ihnen keinen Rahmen bietet, in dem das möglich ist. Und keinen Raum öffnet, in den sie hineinwachsen dürften.

Beides ist Ausdruck desselben Problems: ungenutztes Potenzial. Und in beiden Fällen liegt das Problem nicht in einer einzelnen Ursache begründet, sondern an der fehlenden Verzahnung von persönlichem und organisationalem Potenzial.

Aus Sicht der Geschäftsführung ist Potenzialentwicklung keine reine HR-Frage, sondern eine strategische Investition in Zukunftsfähigkeit, in Nachfolgefähigkeit, Innovationskraft, Bindung und unternehmerische Verantwortungsübernahme. Für HR wird sie zur zentralen Gestaltungsaufgabe, weil Talentbindung heute nicht mehr allein über Karriereversprechen funktioniert, sondern über echte Entwicklung, Sichtbarkeit, Handlungsspielraum und Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme.

Die zentrale Herausforderung liegt dabei nicht nur in der Entwicklung von Menschen, sondern in der Gestaltung der Räume, in denen diese Entwicklung wirksam werden kann. Genau hier setzt moderne Potenzialentwicklung an: nicht als isoliertes Programm, sondern als Verbindung von individueller Entwicklung und strategischer Organisationsentwicklung.

Potenzial als Raum

Das Wort Potenzial kommt vom lateinischen *potentia*: „Kraft, Vermögen, Möglichkeit“. Im Duden findet man beim zugehörigen Adjektiv *potentiell* die folgende Definition: „möglich, denkbar; der Anlage der Kraft nach vorhanden“. Potenzial beschreibt also etwas, das vorhanden ist, aber noch nicht vollständig wirksam wird. Etwas, das wartet.

Potenzial ist keine Eigenschaft, die jemand entweder hat oder nicht hat. Es ist ein Raum. Der Raum zwischen dem, was jetzt ist, und dem, was möglich wäre. Zwischen dem Status Quo und einer wünschenswerten Zukunft.

Dieser Raum existiert in unterschiedlichen Kontexten.

Für Personen: Wer bin ich heute und wer könnte ich morgen sein? Welche Fähigkeiten, Haltungen, Denkweisen, Wirkweisen sind noch nicht entfaltet? Was liegt brach, weil der Kontext, die Aufgabe, die Unterstützung fehlt?

Für Organisationen: Wo steht diese Organisation heute und welche Zukunft wäre möglich? Was an strategischer Schlagkraft, Innovationsfähigkeit, kultureller Reife ist noch nicht ausgeschöpft?

In beiden Fällen beschreibt Potenzial keine Ressource, die man besitzt. Es beschreibt eine Spannung zwischen Ist und Soll. Für Organisationen ist dieser Raum wirtschaftlich relevant: Er entscheidet darüber, ob Schlüsselrollen intern besetzt werden können, ob strategische Initiativen genügend Unterstützung finden und ob ambitionierte Mitarbeitende bleiben, weil sie eine glaubwürdige Zukunft im Unternehmen sehen.

Lernen und Entwicklung als Schlüssel zum Potenzial

Der Mechanismus, mit dem Potenzial gehoben wird, heißt Lernen. Wissenschaftlich wird dabei zwischen *Lernen* und *Entwicklung* unterschieden: Lernen meint den kurzfristigen, erfahrungsbasierten Erwerb von Wissen, Fertigkeiten oder Einstellungen. Entwicklung meint übergeordnete, längerfristige qualitative Veränderungen, in der Art, wie jemand denkt, urteilt und handelt (vgl. Dirolf 2003).

Für Potenzialentwicklung braucht es beides. Aber entscheidend ist, *wie tief* das Lernen geht und ob es wirklich Entwicklung auslöst oder nur an der Oberfläche bleibt. Die meisten Programme in Organisationen optimieren, was schon da ist: Wissen erweitern, Fähigkeiten schärfen, Verhalten anpassen. Das ist wertvoll. Aber es reicht nicht, wenn die Anforderungen sich

so fundamental verschieben, dass nicht nur neue Fähigkeiten, sondern neue Denkweisen gebraucht werden.

Genau das ist die Situation, in der sich Organisationen heute befinden.

Was ist an Lernen heute anders?

Neu ist nicht, dass sich Organisationen verändern. Neu ist die Gleichzeitigkeit, Geschwindigkeit und Tiefe dieser Veränderungen und damit die Anforderungen an die Menschen, die diese Veränderungen gestalten.

Künstliche Intelligenz ist dabei der gegenwärtig wirkmächtigste Treiber, aber nicht der einzige. Demografischer Wandel, neue Wettbewerbslogiken, veränderte Erwartungen an Arbeit: All das stellt Organisationen und die Menschen in ihnen vor Herausforderungen, die sich nicht einfach wegtrainieren lassen.

Besonders auffällig: Die Kompetenzen, die heute gefordert werden, waren lang Führungskräften vorbehalten. Strategisches Denken, unternehmerisches Urteilen, das Verstehen von Geschäftsmodellen, der Umgang mit Sinn und Purpose als Motivationshebel, der kompetente Umgang mit KI. All das wird zunehmend von Menschen in Schlüsselpositionen überall im Unternehmen erwartet. Nicht nur von denen mit Führungsverantwortung.

Die Auswirkungen zeigen sich in vielen Unternehmen unmittelbar im Alltag: Strategische Initiativen kommen ins Stocken, Schlüsselrollen bleiben unbesetzt oder müssen extern besetzt werden und genau die Menschen, die Entwicklung suchen, orientieren sich außerhalb der Organisation.

Was gebraucht wird, lässt sich an drei Lernebenen zeigen, die für eine gelungene Entwicklung Voraussetzung sind:

Ebene 1 - Neue Tools. Denselben Prozess im neuen Tool abbilden. Die Logik bleibt gleich, das Interface ändert sich: Besprechungsnotizen mit einem KI-Assistenten statt von Hand. Recherchen über neue Plattformen. Der Lernaufwand ist überschaubar. Klassische Einführungsformate, gut strukturierte Onboardings und professionelle Trainings reichen aus, um Menschen auf dieser Ebene zu befähigen. Diese Art des Lernens ist notwendig. Aber sie allein genügt nicht, wenn die Veränderung tiefer geht.

Ebene 2 - Neue Skills. Fähigkeiten aufbauen, die bisher nicht gebraucht wurden: KI-Outputs kritisch bewerten, Prompts formulieren, in unsicheren Situationen entscheiden. Hier reichen einmaliger Touchpoints nicht mehr aus. Diese Ebene braucht eine längere Lernreise: Formate, die Raum für Übung, Feedback und echte Reflexion schaffen. Menschen müssen das Neue nicht nur kennen, sondern tatsächlich können. Das gelingt, wenn Entwicklung als Prozess angelegt ist und nicht als einmaliger Impuls.

Ebene 3 - Neues Denken. Grundannahmen hinterfragen. Die eigene Rolle neu definieren. Bisherige Glaubenssätze über Arbeitsweise, Wertschöpfung und Expertise loslassen. Was bedeutet Fachwissen in einer Welt, in der Wissen jederzeit abrufbar ist? Was ist mein eigentlicher Beitrag, wenn KI einen Großteil meiner bisherigen Kernaufgabe übernimmt? Diese Ebene ist mit klassischen Trainingsformaten kaum erreichbar. Nicht weil die Formate schlecht sind, sondern weil es hier nicht um neues Wissen geht. Auf Ebene 3 geht es um veränderte mentale Modelle und die Art und Weise der Zusammenarbeit.

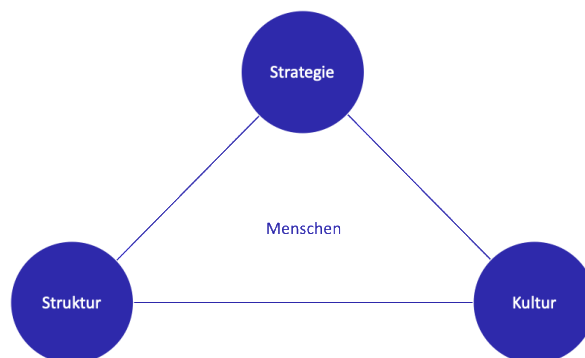
Dieses Lernen hat zwei untrennbare Dimensionen.

Die erste Dimension ist **persönlich**: Grundannahmen lassen sich nicht einfach durch neue Informationen ersetzen. Sie sitzen tiefer in Glaubenssätzen, im Selbstbild, in dem, was jemand für wahr hält über sich, seine Rolle, seinen Wert. Wer wirklich neu denken will, muss an diese Schicht heran. Das ist Persönlichkeitsentwicklung und sie braucht Schutzraum, Beziehung, Zeit und professionelle Begleitung. Hierbei geht es um Coaching, Reflexionsformate, Peergruppen und zwar nicht als Add-on, sondern als Kernbestandteil.

Die zweite Dimension ist **organisational**: Selbst wenn eine Person bereit ist, ihre Grundannahmen zu hinterfragen, kann sie es nicht tun, wenn die Organisation keinen Raum dafür schafft. Rollen neu zu definieren, Wertschöpfung neu zu denken, bisherige Expertisen loszulassen sind keine individuellen Aktionen. Das sind Prozesse, die eingebettet sein müssen in Organisationsentwicklungs-Prozesse. In sich wandelnde Strukturen, die neue Räume schaffen. In eine Kultur, die das erlaubt. In strategische Entscheidungen, die signalisieren: Wir wollen, dass hier wirklich neu gedacht wird. Schneidewind (2013) beschreibt in seinem Konzept der *Transformative Literacy*, dass tiefgreifende Veränderungen nicht nur technologisch, sondern immer auch institutionell und kulturell zu verstehen sind. Das gilt für Gesellschaften ebenso wie für Organisationen.

Person und Organisation müssen gemeinsam wachsen

Die organisationalen Voraussetzungen, die es braucht, um Lernen auf der dritten Ebene, im Sinne von neues Denken, zu ermöglichen, lassen sich entlang der drei Dimensionen des OE-Dreiecks beschreiben: Strategie, Struktur und Kultur. Entscheidend ist dabei nicht ihre Existenz, sondern ihr Zusammenspiel und ihre konsequente Ausrichtung auf Entwicklung.



Strategie wird zur Entwicklungsbedingung, wenn sie echte Zukunftsräume öffnet. Neue Geschäftsfelder, neue Rollen, neue Verantwortungslogiken sind Einladungen zur Entwicklung. Bleibt Strategie hingegen abstrakt oder entkoppelt vom Alltag, entstehen keine konkreten Anknüpfungspunkte für vorhandenes Potenzial. Die Folge: Zukunft wird gedacht, aber nicht gestaltet.

Struktur entscheidet darüber, ob Entwicklung überhaupt stattfinden kann. Es reicht nicht, Lernen zu fordern. Es muss ermöglicht werden. Zeit, Formate und Prozesse müssen so gestaltet sein, dass Reflexion, Erprobung und Transfer jenseits des Tagesgeschäfts möglich sind. Fehlt dieser Rahmen, wird Entwicklung zur Zusatzbelastung und bleibt zwangsläufig an der Oberfläche.

Kultur bestimmt, ob Menschen bereit sind, sich wirklich zu entwickeln. Neues Denken entsteht nur dort, wo Unsicherheit zugelassen ist, wo Fragen gestellt werden dürfen und wo Irritation nicht als Schwäche gilt. Eine Kultur, die Fehler sanktioniert oder Erwartungssicherheit vorgibt, verhindert genau die Lernprozesse, die aktuell notwendig sind.

Erst im Zusammenspiel dieser drei Dimensionen entsteht ein Umfeld, in dem Potenzial wirksam werden kann. Fehlt eine davon, entstehen typische Dysfunktionen: Strategien ohne Struktur bleiben folgenlos. Strukturen ohne kulturelle Offenheit führen zu Anpassung statt Entwicklung. Und eine starke und psychologisch sichere Kultur ohne strategische Richtung ist eine Wohlfühl-Oase ohne Wirkung.

Bisher haben wir die Verzahnung von Person und Organisation vor allem aus einer Richtung betrachtet: Die Person hat Potenzial und braucht den passenden organisationalen Rahmen. Doch die Bewegung verläuft immer in beide Richtungen. Wenn Organisationen sich strategisch weiterentwickeln, entstehen Räume mit neuen Rollen, neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, für die es noch keine fertigen Antworten gibt. Genau darin liegt organisationales Potenzial: Zukunftsmöglichkeiten, die erst durch Menschen wirksam werden.

Und genau in diese Räume können Menschen hineinwachsen. Strategische Entwicklung wird so zur Einladung für persönliche Entwicklung. Umgekehrt gilt: Ohne Menschen, die bereit und in der Lage sind, diese Räume zu füllen, bleiben strategische Ambitionen abstrakt.

Person und Organisation entwickeln sich nicht parallel, sondern wechselseitig. Die Organisation schafft Räume für Entwicklung und Menschen, die sich entwickeln, machen diese Räume erst wirksam.

Der konkrete Nutzen entsteht dort, wo diese beiden Ebenen gezielt miteinander verbunden werden. Potenzialträgerprogramme wirken nicht nur auf individuelle Kompetenzen, sondern machen organisationale Entwicklung konkret wirksam: Sie schaffen bereichsübergreifende Netzwerke, bringen strategische Themen in die operative Umsetzung und machen sichtbar, wer Verantwortung übernehmen kann und will. Damit wird aus Entwicklung ein strategischer Hebel.

Praxisbeispiele

Wie sich Potenzialentwicklung konkret mit strategischen Fragestellungen verzahnen lässt, zeigt sich in unserer Praxis auf unterschiedliche Art. Im Folgenden gehen wir auf mehrere Beispiele ein, wie wir das Thema Potenzialentwicklung mit verschiedenen Kunden umgesetzt haben.

In einem international aufgestellten Industrieunternehmen wurde im Zuge einer grundlegenden strategischen Neuausrichtung ein sogenanntes Future Team etabliert. Die Mitglieder kamen aus unterschiedlichen Landesgesellschaften und Funktionen und arbeiteten eng mit dem Top Management an zentralen Zukunftsfragen des Unternehmens. Ihre Rolle war dabei bewusst doppelt angelegt: Einerseits lieferten sie Perspektiven, Einschätzungen und Zuarbeit für den Strategieprozess. Andererseits wirkten sie als Multiplikatoren in ihre jeweiligen Organisationseinheiten hinein. Sie übersetzten strategische Stoßrichtungen in den lokalen Kontext, machten sie anschlussfähig und begleiteten erste Umsetzungsschritte. Der Effekt: Strategie blieb nicht auf oberster Ebene, sondern wurde frühzeitig in die Organisation getragen. Gleichzeitig entwickelten sich die beteiligten Mitarbeitenden in ihrer unternehmerischen Perspektive, ihrem strategischen Denken und ihrer bereichsübergreifenden Wirksamkeit deutlich weiter. Sie stärkten also genau jene Kompetenzen, die Organisationen für zukünftige Schlüsselrollen benötigen.

Ein anderes Beispiel zeigt den Hebel auf individueller Ebene: In einem Potenzialträgerprogramm mit mehrmonatiger Lernarchitektur wurden Mitarbeitende gezielt dabei unterstützt, ihren nächsten beruflichen Entwicklungsschritt zu klären. Im Zentrum stand dabei nicht nur die Frage „Was ist der nächste Karriereschritt?“, sondern vor allem „Welche Form von

Verantwortung passt zu mir?“ disziplinarische Führung, fachliche Führung, Projektverantwortung oder eine vertiefte Fachlaufbahn.

Ein entscheidender Perspektivwechsel entstand im Programm selbst: Führung wurde nicht mehr ausschließlich an formale Rollen gebunden, sondern als Verhalten verstanden. Immer dann, wenn jemand Einfluss nimmt, Orientierung gibt und zum Erreichen übergeordneter Ziele beiträgt, zeigt sich Führung, ganz unabhängig von Titel oder Position.

Diese Klärung wirkte unmittelbar: Die Teilnehmenden erhöhten ihre Wirksamkeit bereits in ihrer aktuellen Rolle, übernahmen bewusster Verantwortung und agierten klarer in ihrem jeweiligen Kontext. Gleichzeitig entstand für das Unternehmen mehr Transparenz darüber, wer künftig welche Rollen übernehmen kann. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für belastbare Nachfolgeplanung und gezielte Weiterentwicklung.

Ein drittes Beispiel zeigt, wie Potenzialträgerprogramme gezielt zur Unterstützung einer technologischen Transformation eingesetzt werden können. In einem Unternehmen, das seine KI-Transformation strategisch vorantreibt, wurde das Potenzialträgerprogramm bewusst eng an die Arbeit eines zentralen Transformation Office gekoppelt.

Inhaltlich stand dabei nicht die reine Vermittlung von KI-Wissen im Vordergrund, sondern ein integriertes Verständnis der Zusammenhänge zwischen Strategie, Geschäftsmodell und Technologie. Die Teilnehmenden arbeiteten an Fragestellungen wie zum Beispiel: Welche Auswirkungen hat KI auf unser Geschäftsmodell? Welche neuen Formen von Wertschöpfung entstehen? Und welche Entscheidungen müssen heute getroffen werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben? Gleichzeitig wurden sie befähigt, KI nicht nur zu verstehen, sondern konkret anzuwenden, von der Bewertung von Use Cases bis hin zur Einordnung von KI entlang eines unternehmensspezifischen Reifegradmodells. Der entscheidende Unterschied lag jedoch in der konsequenten Verzahnung mit der Praxis: Die Potenzialträger:innen wurden aus dem Transformation Office heraus mit konkreten Innovationsprojekten beauftragt. Sie arbeiteten an realen Fragestellungen der Organisation, entwickelten Prototypen, prüften konkrete Einsatzmöglichkeiten von KI und trugen ihre Ergebnisse zurück in die jeweiligen Bereiche. Damit entstand eine doppelte Wirkung: Zum einen entwickelten die Teilnehmenden genau die Kompetenzen, die für die Zukunft des Unternehmens entscheidend sind: strategisches Denken, unternehmerisches Urteilen und ein reflektierter Umgang mit KI. Zum anderen wurde die Transformation selbst beschleunigt, weil neue Ideen nicht isoliert entstanden, sondern direkt in die Organisation getragen und dort weiterentwickelt wurden.

Unsere Beispiele zeigen deutlich: Potenzialträgerprogramme entfalten ihre volle Wirkung erst dann, wenn sie nicht isoliert als Personalentwicklungsmaßnahme gedacht werden, sondern eng mit den realen Zukunftsfragen und Entscheidungsprozessen der Organisation verbunden sind. Richtig gestaltet, werden sie zu einem integralen Bestandteil strategischer Initiativen und damit zu einem wirksamen Hebel für die Umsetzung und der damit verbundenen Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Warum Potenzialentwicklung strategisch relevant ist

Gut gestaltete Potenzialentwicklungsprogramme erfüllen mehrere Funktionen zugleich. Sie binden Menschen, die gestalten wollen. Sie schaffen interne Nachfolgeoptionen. Sie stärken strategisches und unternehmerisches Denken. Sie ermöglichen bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Sie treiben die Entwicklung der Organisation selbst voran und verzahnen dabei unterschiedliche Ebenen von Führung und Entscheidungsträgern. Und sie geben HR ein sichtbares Instrument, um Personalentwicklung mit den Zukunftsfragen der Organisation zu verbinden.

Ihr Nutzen liegt deshalb nicht allein in der Entwicklung einzelner Teilnehmenden. Ihr eigentlicher Wert entsteht, wenn sie zu einem Resonanzraum für die strategische Entwicklung der Organisation werden.

Wesentliche Bestandteile wirksamer Potenzialentwicklung

Ein wirksames Potenzialentwicklungs-Programm ist eine integrierte Lernarchitektur mit fünf zentralen inhaltlichen Bausteinen:

1. Klärung von Rolle und Entwicklungsperspektive

Teilnehmende reflektieren ihre Grundannahmen, Glaubenssätze, Stärken, Ambitionen und entwickeln ein klares Bild ihrer zukünftigen Rolle.

2. Aufbau persönlicher Wirksamkeit und Selbstführung

Fokus auf Selbstorganisation, Haltung, Wirkung und den bewussten Umgang mit Verantwortung als Grundlage für jede Form von Führung.

3. Soziale Kompetenz und Zusammenarbeit

Kommunikation, Feedback, Konfliktfähigkeit und bereichsübergreifende Zusammenarbeit werden gezielt entwickelt und praktisch eingeübt.

4. Strategisches und unternehmerisches Denken

Aufbau von Verständnis für Geschäftsmodelle, Strategie sowie Zusammenhänge von Struktur und Kultur, indem diese Themen in praktischen OE-relevanten Projekten erlebt werden. Damit entsteht der Fähigkeit, fundierte Entscheidungen zu treffen.

5. Future Skills und digitale Kompetenz

Aufbau eines reflektierten Umgangs mit neuen Anforderungen, insbesondere im Kontext von KI: von der Einordnung technologischer Entwicklungen bis zur kritischen Bewertung und Nutzung im Arbeitsalltag.

Designprinzipien

Diese Inhalte entfalten ihre Wirkung erst durch die Art der Umsetzung: über einen längeren Zeitraum, in kleinen, intensiven Lerngruppen, mit strukturierten Peerformaten und enger Einbindung des Managements. Entscheidend ist die konsequente Verzahnung von Lernen und Anwendung, etwa durch reale Projekte, konkrete Verantwortungsübernahme und die direkte Arbeit an strategischen Fragestellungen der Organisation. So wird Entwicklung nicht simuliert, sondern findet im realen Kontext statt.

Was es braucht, damit es gelingt

Wenn Person und Organisation nur gemeinsam wachsen können, stellt sich eine konkrete Frage: Unter welchen Bedingungen gelingt das wirklich? Die Erfolgsfaktoren in der Praxis sind:

Buy-in der Führungsebene nicht als Lippenbekenntnis. Tiefgreifende Potenzialentwicklung ist kein Selbstläufer. Sie braucht das aktive Bekenntnis der Führungsebene: dass dieser Prozess gewollt ist, dass er Zeit bekommt, dass er auch dann weitergeführt wird, wenn er unbequem wird. Denn Entwicklung auf dieser Tiefe stellt auch die Organisation selbst infrage. Das braucht Führungskräfte, die das Aushalten und aktiv mitgestalten.

Psychologische Sicherheit als Lernbedingung. Lernen fällt schwerer, wenn Unsicherheit herrscht und noch schwerer, wenn Angst im Spiel ist. Wenn niemand so recht weiß, wohin die Reise geht, fehlt die Orientierung, die Lernen braucht. Gleichzeitig können Organisationen

diesen Rahmen an vielen Stellen nicht vollumfänglich geben: Fragen bleiben offen, wenn die Antworten von heute, morgen vielleicht schon nicht mehr gelten. Umso wichtiger sind kulturelle Rahmenbedingungen, die psychologische Sicherheit ermöglichen: Mitarbeitende müssen Fragen stellen, Unsicherheiten ansprechen, Fehler eingestehen und Neues ausprobieren können, ohne Sanktion fürchten zu müssen. Amy Edmondsons Forschung zeigt, dass genau solche Bedingungen Lernverhalten in Teams fördern (Edmondson, 2002). Psychologische Sicherheit ist eine Voraussetzung dafür, dass Entwicklung überhaupt stattfinden kann.

Personal- und Organisationsentwicklung zusammen denken. Potenzialentwicklung ist nicht eine Frage des richtigen Programms. Talentprogramme, Coachings, Entwicklungsformate haben ihre Berechtigung. Ihre Wirkung entfalten sie nur dann, wenn sie eingebettet sind in einen Organisationsentwicklungs-Prozess, der gleichzeitig stattfindet. Die Person entwickelt sich. Die Organisation entwickelt sich. Beides muss sich in neuen Rollen und neuen Verantwortlichkeiten begegne. Das sind die neuen Räume, in die Menschen hineinwachsen können. Wer nur die eine Seite entwickelt, wird auf der anderen scheitern.

Menschen, die sich entwickeln, direkt in Wirkung kommen lassen. Einer der häufigsten Fehler in Entwicklungsprozessen: Menschen werden entwickelt und dann wieder in dieselbe „Schublade“ gesteckt, in der sie vorher schon waren. Was es stattdessen braucht, ist die Bereitschaft, Menschen schon während ihrer Entwicklung, neue Verantwortung zu übertragen oder zumindest in neue Verantwortungsbereiche mit einzubinden. Nicht erst wenn sie fertig sind, denn fertig werden sie nie sein. Sondern jetzt, mit dem, was sie heute schon können und morgen weiter ausbauen werden. Das ist der Moment, in dem Personal- und Organisationsentwicklung wirklich ineinandergreifen.

Strategie, Struktur und Kultur als System. Keine dieser drei Dimensionen funktioniert allein. Eine Kultur der Offenheit verpufft, wenn die Struktur keinen Raum lässt. Eine klare Strategie läuft ins Leere, wenn die Kultur Fehler bestraft. Und eine gut gemeinte Strukturmaßnahme wirkt nicht nachhaltig, wenn die strategische Verankerung fehlt.



Fazit

Potenzialentwicklung braucht gute Entwicklungsprogramme. Aber sie ist mehr als das. Sie ist eine systemische Gestaltungs-Aufgabe und eine Haltingsfrage: Ist eine Organisation bereit, sich selbst zu entwickeln, während sich Menschen in ihr entwickeln?

Der Raum zwischen Jetzt und Zukunft ist da. Entscheidend ist, ob Organisationen ihn aktiv gestalten, oder ob er ungenutzt bleibt. Ob Strategie, Struktur und Kultur so aufeinander abgestimmt sind, dass Lernen tatsächlich stattfinden kann: nicht als Randnotiz, sondern als integraler Bestandteil der Wertschöpfung. Der erste Schritt ist selten ein neues Programm. Er ist eine ehrliche Standortbestimmung: Wo stehen wir heute als Organisation und als die Menschen, die dort arbeiten? Was ermöglichen wir? Was verhindern wir, ohne es zu wollen? Und was braucht es, damit Entwicklung nicht nur gefordert, sondern möglich wird?

Potenzialträgerprogramme können dabei ein zentraler Hebel sein, wenn sie mehr sind als lediglich ein Entwicklungsformat. Wenn sie reale Zukunftsfragen aufgreifen, Verantwortung erlebbar machen und Räume mit neuen Rollen schaffen, in die Menschen hineinwachsen können.

Potenzialentwicklung beginnt nicht mit einem Konzept. Sie beginnt mit dem Willen, Realität anzuerkennen, Zukunft ernst zu nehmen und den Raum dazwischen bewusst zu gestalten.



Literaturverzeichnis

Dirolf, P. (2003). *Lernen und Entwicklung als Grundbegriffe der Pädagogik*. GRIN Verlag.

Edmondson, A.C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Harvard Business School Working Paper, No. 02-062.

Schmidt, M. (2017). *Potenzialorientierte Personalentwicklung*. Bachelorarbeit, Hochschule Merseburg.

Schneidewind, U. (2013). Transformative Literacy. *GAIA* 22/2, 82–86.

Sinisterra, L., Penalver, J. & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15, 1439127.

Über die Autor:innen



Thilo Leipoldt bringt über drei Jahrzehnte Erfahrung in der Arbeit mit Führungskräften und Organisationen mit. Ein besonderer Leidenschaft seiner Arbeit liegt in der Entwicklung von Potenzialträger:innen und der Gestaltung von Lernarchitekturen, die individuelle Entwicklung mit strategischen Fragestellungen von Organisationen verbinden. Aktuell begleitet er bei einem Kunden ein Potenzialentwicklungsprogramm seit über zehn Jahren: ein Erfahrungsraum, in dem sich über die Zeit hinweg zeigt, wie individuelle Entwicklung, Vernetzung und die Übernahme von Verantwortung wirksam unterstützt werden können.

Seine Leidenschaft gilt dem lösungsorientierten Denken und Handeln, nicht als Technik, sondern als Haltung: ressourcenorientiert, zukunftsgerichtet und auf Augenhöhe. In seiner Arbeit mit Potenzialträger:innen stellt er konsequent die Frage: Was hilft der Entwicklung und was stärkt die Verantwortung?

E-Mail: thilo.leipoldt@goodos.de



Nadine Schneider begleitet als Psychologin und systemische Beraterin Führungskräfte und Teams in unterschiedlichen Organisationen dabei, Veränderungen und Zusammenarbeit wirksam zu gestalten. Sie verbindet den Blick auf das Individuum konsequent mit dem Blick auf die Organisation. Denn beides, davon ist sie überzeugt, lässt sich nur gemeinsam entwickeln.

Potenzialentwicklung ist für sie kein Projektthema, es ist der Kern ihrer Arbeit. Die treibende Frage hinter allem ist stets: Was ist möglich? Was könnte anders, besser, wirkungsvoller sein – für den Menschen in seiner Rolle, für die Organisation in ihrer Entwicklung? Dabei ist sie überzeugt: Potenzial entfaltet sich nicht von selbst. Es braucht den richtigen Kontext. Menschen müssen in Situationen gebracht werden, in denen sie mehr von sich entdecken können, in denen sie gefordert werden, in denen Motivation entsteht und echtes Wachstum möglich wird. Genauso brauchen Organisationen Kontexte, in denen Strukturen hinterfragt werden, in denen neue Perspektiven entstehen und in denen die gemeinsam gestalten. So entsteht echter Impact.

E-Mail: nadine.schneider@goodos.de

qoodos



+49 89 377 9972 00



www.qoodos.de



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in
Kontakt